

# ANALISIS PENERAPAN FUNGSI PERENCANAAN DAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN KOPERASI (STUDI KASUS PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk)

Sari Sakarina<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Manajemen Universitas Tridinanti  
Jl Jend. Sudirman No. 629 KM. 4 Palembang Kode pos 30129  
Email : [s.sacarina@yahoo.co.id](mailto:s.sacarina@yahoo.co.id)<sup>1)</sup>

## ABSTRACT

*Cooperative employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, is a cooperative engaged in savings and cooperative stores which have a work area in an office environment BRI. At the cooperative of employees of BRI is the duty and obligation of the Agency inspectors have not been implemented properly, where inspection is only carried out ahead of the Annual Members Meeting (RAT) only, whereas the investigation carried out by the Inspection Cooperative employees of Bank BRI merely move the data that has been processed or prepared by the board and not the result and the actual examination or observation. Inspection is only carried out at the cooperative office only, and not descend directly on the existing business units, so that the problems that exist in the unit and the solution is not known with certainty. Results of the examination and the content of the report submitted to the Annual Members Meeting (RAT) is generally stated that the implementation of activities and cooperative efforts go well, and also never held sudden inspection. As for the problem of this research is "How can the application of planning and oversight function in increasing the effectiveness of employees cooperative PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk". In order for the company's activities can be run effectively and precisely target the company would need to know the consumer perception that creates a purchase decision, in particular by: 1. To overcome the limited executive power then it takes an expert in the field of business units and the need for education and training programs to improve work effectiveness. 2. To overcome these limitations problem then each subordinate need a lot of expertise in their respective fields. 3. In order for the planning process can be run according to plan, the first set in advance the type of business that this factor is the main basis in setting the plan.*

**Keywords :** *Function Planning, Oversight, Work Effectiveness*

## 1. Pendahuluan

Prosedur yang diterapkan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan Koperasi Bank BRI ini belum dilaksanakan sebagaimana mestinya, di mana unit-unit usaha pada koperasi karyawan Bank sering berhubungan dengan pihak luar (pedagang, perantara dan sebagainya) dilaksanakan tanpa sepengetahuan ketua atau pengurus, berarti kegiatan yang demikian terlepas dari koordinasi pimpinan koperasi karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk . Efektivitas kerja merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program, disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan.

Penerapan fungsi perencanaan adalah merupakan pemilihan dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi-asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan yang ada dalam koperasi ini sering dilanggar di mana dalam pemenuhan order pengurus sering mengadakan hubungan langsung dengan anggota-anggota pada unit-unit usaha, berarti pengurus

telah menyalahi peraturan yang ada di mana fungsi dan wewenang ketua unit/penanggung jawab unit telah dilalui. Pengawasan merupakan suatu tindakan meneliti apakah segala sesuatu telah berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan berdasarkan instruksi-instruksi telah dikeluarkan, disamping itu bertujuan pula untuk menunjukkan atau menemukan kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan itu.

Gerakan masyarakat koperasi perlu ditingkatkan dan dalam pelaksanaannya didukung oleh pendidikan perkoperasian, baik di sekolah maupun di luar sekolah serta pembinaan koperasi secara profesional. Koperasi sebagai organisasi ekonomi masyarakat telah tumbuh dimana-mana dipersada tanah air Republik Indonesia ini, tetapi peranannya dalam Perekonomian Nasional ternyata masih belum seimbang dengan pelaku ekonomi lainnya. Koperasi dikatakan maju dan berkembang apabila kesejahteraan anggotanya terus meningkat berkembang, baik kuantitas maupun kualitasnya, koperasi sebagai perusahaan harus senantiasa meningkatkan pelayanan usaha para anggotanya kepercayaan dan kebutuhan anggotanya semakin dapat terpenuhi.. Pada koperasi karyawan Bank BRI ini tugas dan kewajiban Badan pemeriksa ini belum dilaksanakan sebagaimana mestinya, di mana pemeriksaan hanya

dilaksanakan menjelang berlangsungnya Rapat Anggota Tahunan (RAT) saja, sedangkan pemeriksaan yang dilaksanakan oleh Badan Pemeriksaan Koperasi karyawan Bank BRI hanya bersifat memindahkan data yang telah diolah atau disusun oleh pengurus dan bukan merupakan hasil dan pemeriksaan atau pengamatan yang sebenarnya.

Pemeriksaan hanya dilaksanakan pada kantor koperasi saja, dan tidak turun langsung pada unit usaha yang ada, sehingga masalah-masalah yang ada pada unit dan jalan pemecahannya tidak diketahui dengan pasti. Hasil pemeriksaan dan isi laporan yang disampaikan pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) pada umumnya menyatakan bahwa pelaksanaan kegiatan dan usaha koperasi berjalan dengan baik, dan juga tidak pernah diadakan pemeriksaan mendadak.

## Landasan Teori

### Pengertian Fungsi Perencanaan

Pengertian perencanaan menurut George R. Terry (2000:46), adalah merupakan pemilihan dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi-asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ada beberapa pihak yang menyatakan bahwa perencanaan merupakan suatu pendekatan yang terorganisir untuk menghadapi problem-problem di masa yang akan datang dan mereka memberi uraian, untuk tindakan-tindakan di masa yang akan datang.

Perencanaan menjembatani jurang pemisah antara posisi sekarang dan tujuan yang kini dicapai. Perencanaan dapat menjawab pertanyaan di muka tentang : siapa, apa, kapan, dimana, mengapa dan bagaimana tindakan-tindakan di masa depan dapat dilaksanakan. Perencanaan yang efektif didasarkan pada fakta dan informasi, bukan atas dasar emosi atau keinginan. Fakta-fakta yang relevan dengan situasi yang sedang dihadapi berhubungan erat dengan pengalaman dan pengetahuan seorang manajer.

Menurut George R. Terry (2000:55), untuk dapat membuat suatu rencana yang cukup berbobot, maka manajer yang bersangkutan harus memiliki informasi-informasi yang berhubungan dengan :

1. Lingkungan adalah data tentang ekonomi, politik dan faktor-faktor sosial yang berpengaruh terhadap iklim operasional dan perusahaan yang bersangkutan.
2. Persaingan adalah informasi tentang industri dan sasaran-sasaran yang telah dicapai oleh anggota-anggota perusahaan di dalam industri tersebut.
3. Perusahaan yang bersangkutan adalah informasi tentang kekuatan perusahaan, kelemahan, sifat-sifat, pencapaian tujuan dan ambisi-ambisi.

Pendekatan yang sering dipakai dalam membuat perencanaan ialah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Jawaban-jawaban yang diberikan itu bukan saja bersifat material dan harus dimasukkan ke dalam rencana yang bersangkutan, akan tetapi perlu pula

mengadakan studi lebih lanjut agar rencana tersebut menjadi lengkap. Ada beberapa macam daftar pertanyaan yang tersedia untuk membantu perencanaannya, namun alat-alat bantu seperti itu hanya berkisar pada lima pertanyaan.

Menurut George R. Terry (2000:67), urutan pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mengapa (*why*) harus dikerjakan?  
Pertanyaan tersebut mengungkapkan urgensi daripada pekerjaan tersebut.
2. Apa (*what*) yang diperlukan?  
Jawabannya menunjukkan jenis dan jumlah kegiatan berikut peralatan yang dibutuhkan.
3. Di mana (*where*) akan dikerjakan?  
Di sini ditekankan pada pertimbangan tempat, di kantor, di lapangan artinya pada lokasi mana pekerjaan tersebut dikerjakan.
4. Kapan (*when*) akan dikerjakan?  
Di sini ditekankan pada pertimbangan waktu, kapankah dimulai dan berakhirnya setiap bagian pekerjaan. Dengan menjawab pertanyaan tersebut dapat tersusun jadwal dan kegiatan operasionalnya.
5. Siapa (*who*) yang akan mengerjakannya?  
Pertanyaan tersebut bertujuan untuk mengetahui jenis keterampilan dan pengalaman yang ada untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sudah direncanakan itu dapat memuaskan.

Terdapat dua jenis perencanaan menurut James AF. Stoner (2000:113) yaitu :

- a. Perencanaan Strategis
- b. Merupakan perencanaan jangka panjang yang dirumuskan dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi.
- c. Perencanaan Operasional
- d. Merupakan rangkaian tentang bagaimana rencana strategi itu dapat dilaksanakan, jadi rencana operasional merupakan sarana untuk melaksanakan rencana strategi, ada 2 jenis utama dan perencanaan operasional yaitu :
  1. Rencana sekali pakai  
Merupakan arah tindakan terinci yang mungkin tidak akan berulang dalam bentuk yang sama pada masa yang akan datang. Bentuk utama dan rencana sekali pakai ialah program, proyek, dan anggaran.
  2. Rencana tetap  
Merupakan pendekatan yang telah dilakukan untuk menangani situasi yang berulang kali terjadi dan yang dapat dengan mudah diantisipasi. Bentuk dari tetap ialah kebijaksanaan, produser perantara.

Adapun tujuan perencanaan menurut T. Hani Handoko (2000 : 23) yaitu :

- a. Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi.
- b. Penetapan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Manfaat perencanaan menurut T, Hani Handoko (2000: 81) yaitu :

1. Membantu manajer untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tingkat organisasi.
2. Membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama.
3. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
4. Membantu penempatan tanggung jawab lebih jelas.
5. Memberi cara pemberian perintah untuk beroperasi.
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.
7. Membuat tujuan yang lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
8. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.
9. Menghemat waktu, usaha dan dana.

### **Langkah-langkah Dalam Membuat Rencana**

Menurut Rusdy A. Rivai (2004 : 57). Aspek yang penting dalam penyiapan perencanaan adalah penetapan tujuan dan pengambilan keputusan dalam memilih alternative dari berbagai alternative yang lainnya. Secara umum terdapat 4 tahapan dasar perencanaan yang dapat ditempuh sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Pada semua tingkat didalam organisasi atau perusahaan keempat langkah tersebut adalah :

#### **1. Menetapkan Tujuan**

Perencanaan yang dibuat tersebut adalah merupakan rangkaian keputusan yang dibuat oleh manajemen. Dengan adanya perencanaan yang baik, maka penggunaan sumber-sumber yang ada akan menjadi efektif dan efisien.

#### **2. Merumuskan Tentang Keadaan Saat ini**

Apa yang dimiliki perusahaan saat ini bila dihubungkan dengan rencana yang ingin dicapai di masa datang. Hanya perusahaan saat ini di analisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut, jalur komunikasi yang terbuka di dalam organisasi terutama data keuangan dan statistik yang diperlukan untuk taraf kedua ini.

#### **3. Mengidentifikasi Rintangan-rintangan dan Kemudahan**

Dalam menentukan faktor-faktor apa yang mungkin terjadi rintangan dan sebaliknya faktor-faktor apa yang memberikan kemudahan. Ini dimaksudkan harus indentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan dimiliki perusahaan. Untuk itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu maupun menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.

#### **4. Mengembangkan rencana atau rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan tahapan terakhir proses perencanaan ini diliputi :**

- a. Mengembangkan alternative rangkaian kegiatan
- b. Evaluasi terhadap alternative yang ada
- c. Seleksi alternative yang terbaik dari berbagai alternative yang ada

Pada semua tingkat di dalam organisasi atau perusahaan, ke empat langkah tersebut adalah :

#### **1. Tetapkan tujuan atau seperangkat tujuan**

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang kegiatan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif.

#### **2. Merumuskan keadaan saat ini**

Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dan tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya karena perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Jalur komunikasi yang terbuka di dalam organisasi terutama data keuangan dan statistic yang diperlukan untuk taraf kedua ini.

#### **3. Identifikasi hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan-tujuan**

Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dan mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walau sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian sesensi dan proses perencanaan.

#### **4. Kembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan**

Langkah terakhir dan proses perencanaan melibatkan berbagai alternative yang paling sesuai atau setidaknya cukup sesuai untuk mencapai sasaran.

### **Hambatan Perencanaan Efektif**

Menurut T. Hani Flandoko (2000 : 100) ada dua jenis hambatan pengembangan rencana-rencana efektif :

#### **1. Hambatan pembuatan rencana efektif**

Karena penetapan tujuan merupakan langkah esensi pertama dalam perencanaan, para manajer yang tidak dapat menetapkan tujuan yang cukup berarti akan tidak mampu membuat rencana-rencana efektif. Ada sejumlah alasan mengapa banyak manajer ragu atau gagal menetapkan tujuan dan membuat rencana bagi organisasi atau kelompok satuan kerja mereka yaitu :

- a. Kurang pengetahuan tentang organisasi para manajer tidak dapat menetapkan tujuan-tujuan yang berarti bagi satuan-satuan kerja mereka tanpa mempunyai pengetahuan tentang pekerjaan satuan kerja dan organisasi secara keseluruhan.
- b. Kurang pengetahuan lingkungan para manajer sering kurang memahami lingkungan eksternal organisasi seperti pesaing, penyedia, lembaga-lembaga pemerintah, langganan dan sebagainya, sehingga menjadi bingung tentang arah yang

diambil dan enggan menetapkan tujuan yang pasti.

- c. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif rencana dibuat tidak hanya didasarkan pengalaman masa lalu tetapi juga peramalan kondisi-kondisi dimasa yang akan datang.
- d. Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang.
- e. Biaya perencanaan memerlukan banyak biaya penggunaan sumber daya keuangan, fisik dan manusia.
- f. Takut gagal para manajer sering memandang kegagalan sebagai ancaman terhadap keamanan jabatannya, penghargaan dan respek orang lain terhadap dirinya. Hal ini membuat para manajer enggan mengambil resiko dan menetapkan tujuan tertentu.
- g. Kurang percaya diri bila para manajer kurang percaya diri mereka akan ragu-ragu menetapkan tujuan yang menantang. Manajer baru merasa bahwa mereka dan kerjanya atau organisasi mempunyai kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.
- h. Ketidaksediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternative : para manajer sering sulit untuk menerima kenyataan bahwa mereka tidak dapat mencapai semua hal yang penting baginya. Sebagai hasilnya, mereka mungkin menjadi enggan untuk membuat perusahaan terikat pada satu tujuan karena terlalu menyakitkan untuk menyingkirkan alternatif lainnya.

## 2. Penolakan terhadap perubahan

Penolakan terhadap perubahan, dilain pihak terjadi diantara para anggota organisasi, baik para manajer maupun karyawan operasional yang harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan.

## Berbagai Cara Mengatasi Hambatan

Hambatan dapat diatasi dengan berbagai macam cara diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Manajer dapat mengatasi hambatan-hambatan perencanaan melalui penciptaan sistem organisasi yang memudahkan penetapan tujuan perencanaan, baik yang dilakukan manajer tingkat bawah dan para karyawan bukan manajer. Hambatan pada diri para perencana dapat diatasi dengan memberikan berbagai bentuk bantuan secara individual.
2. Sedangkan untuk mengurangi atau menghilangkan penolakan terhadap suatu rencana, dapat dilakukan dengan sejumlah cara. Cara-cara yang tersedia para manajer antara lain :
  - a. Melibatkan para karyawan dalam proses perencanaan.
  - b. Mengembangkan pola perencanaan dan implementasi yang efektif.
  - c. Memberikan lebih banyak informasi tentang rencana dan segala konsekuensinya.
  - d. Bersikap hati-hati terhadap dampak perubahan yang diusulkan para anggota organisasi dan

meminimumkan gangguan-gangguan yang tidak perlu.

Dalam suatu perencanaan adapun langkah pokok didalamnya yaitu pengambilan keputusan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Dasar Pemikiran.
- b. Pengidentifikasi alternatif-alternatif
- c. Penilaian alternatif dilihat dan tujuan yang akan dicapai .
- d. Pemikiran suatu alternative yaitu pengambilan suatu keputusan.

## Menentukan Suatu Iklim Untuk Perencanaan yang Efektif

1. Ada beberapa cara untuk menetapkan suatu iklim perencanaan yang efektif menurut Harold Koont/Cyril o' Donnel/IT-leinz weihrich (2002:269) yaitu :
2. Perencanaan yang harus dibuat dan bukan usaha kebetulan.
3. Perencanaan seharusnya dimulai ditingkat puncak.
4. Perencanaan harus diorganisasikan.
5. Perencanaan harus jelas dan pasti Tujuan, premis, strategi dan kebijakan harus dikomunikasikan secara jelas.
6. Para Manajer harus berpartisipasi dalam perencanaan.
7. Perencanaan harus meliputi kesadaran dan perencanaan akan perubahan.

## Pengertian Fungsi Pengawasan (Controlling)

Definisi pengawasan menurut Robert J. Mockler (2000:72) berikut ini telah memperjelas unsur-unsur essensial proses pengawasan. Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur.Penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2000:360) pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenan dengan cara-cara membuat kegiatan sesuai yang direncanakan.

Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat kuat antara perencanaan dan pengawasan langkah awal proses pengawasan adalah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.

## Prinsip-prinsip Pengawasan

Untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan yang efektif maka perlu dipenuhi prinsip pengawasan : Menurut Mannulang (2007:173) dua prinsip pengawasan yaitu :

1. Adanya rencana tertentu adalah merupakan suatu keharusan karena seperti telah dikemukakan terlebih dahulu rencana itu adalah merupakan standar atau alat pengukur pekerjaan.
2. Pemberian instruksi-instruksi dan wewenang juga merupakan suatu keharusan yang perlu dilaksanakan. Selain kedua pokok diatas, maka sistem pengawasan haruslah pula mengandung prinsip sebagai berikut :
  - a. Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi
  - b. Pengawasan harus objektif, jujur, dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
  - c. Pengawasan harus berorientasi kepada kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan, dan berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga kemampuan para petugas dapat meningkat.
  - d. Pengawasan harus berdasarkan asas standar yang objektif, teliti dan tepat. Pengawasan harus bersifat terus.

Menurut T. Hani Handoko (2000:373) untuk menjadi efektif sistem pengawasan harus memenuhi kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya :

1. Mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar
2. Tepat waktu
3. Dengan biaya yang efektif
4. Tepat akurat
5. Dapat diterima oleh yang bersangkutan

#### **Tujuan dan Fungsi Pengawasan**

Melalui pengawasan, manajemen menginginkan adanya tujuan yang harus tercapai dan dilakukan dengan mengadakan perencanaan yang matang. Tidak seorang manajerpun yang dapat mengawasi apabila rencana belum dibuat, sebab rencana adalah merupakan standar yang menjadi acuan dalam melaksanakan pengawasan.

Rencana itu adalah pedoman untuk melaksanakan pengawasan, sebaliknya pelaksanaan rencana tanpa pengawasan akan menimbulkan penyelewengan-penyelewengan karena tidak ada yang mencegahnya. Jelaslah kiranya, dan berbagai batasan pengawasan itu bahwa tujuan utama dan pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana.

Dalam melaksanakan pengawasan kita juga harus mengetahui apa fungsi pengawasan dan apa tujuan kita melakukan pengawasan.

#### **Proses Pengawasan Meliputi Tiga Tingkatan**

1. Menciptakan standar  
Adalah kriteria untuk mengukur hasil pekerjaan yang sudah dilakukan, biasanya dibuat berdasarkan pada kondisi atau kemampuan kerja yang normal.

2. Pengukuran atau penilaian  
Adalah untuk mengetahui seberapa jauh adanya penyimpangan yang telah terjadi dalam langkah kedua ini dibandingkan dengan kegiatan yang dilakukan dengan standar.
3. Tindakan perbaikan dari penyimpangan-penyimpangan  
Adalah bertujuan memperbaiki semua kegiatan , kebijaksanaan serta hasil kerja yang tidak sesuai dengan rencana atau standar.

Jelaslah tindakan perbaikan itu tidak dapat menyesuaikan hasil pekerjaan dengan rencana atau standar, Karena itu perlu sekali adanya laporan-laporan berkala, bila terjadi penyimpangan akan lebih mudah mencari kemungkinan untuk mengatasinya atau memperbaiki kesalahan tersebut. Dalam semua instansi pemerintah, perusahaan dan koperasi diperlukan pengawasan itu biasanya dilakukan dengan empat macam pengawasan yaitu :

#### **1. Pengawasan intern**

Pengawasan dari dalam yang dilakukan aparat atau manajemen pengawasan yang dibentuk di dalam organisasi itu sendiri, dimana fungsi pengawasan ini akan dibentuk atas nama pimpinan organisasi. Aparat dalam melakukan pengawasan mempunyai wewenang mengumpulkan semua data dapat dijadikan sebagai alat penilaian kemajuan dan kemunduran pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan serta kebijaksanaan pimpinan tersebut, maka pimpinan dapat melakukan tindakan korektif dan perbaikan terhadap kebijaksanaan yang telah dilakukannya.

#### **2. Pengawasan ekstern**

Aparat melakukan pengawasan ekstern biasanya berkedudukan dan berada diluar struktur organisasi.

#### **3. Pengawasan atasan langsung**

Pengawasan ini tidak terlepas dari mengusahakan agar sesuatu pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan instruksi, rencana, peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, pengawasan atasan langsung yang dilakukan oleh setiap pimpinan organisasi pada bawahannya atau kegiatan agar berjalan atau berlangsung di dalam organisasi.

#### **4. Pengawasan melekat**

Suatu pengawasan yang dapat memberikan sumbangan terhadap suatu organisasi pemerintah, perusahaan, koperasi, pengawasan dapat diberlakukan pada organisasi yang besar dan kecil dengan tugas dan pengawasan yang tersedia.

#### **Pengertian Efektivitas**

Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan. Selanjutnya Streers (2005:87) mengemukakan bahwa “ Efektivitas adalah jangkauan usaha suatu program sebagai suatu sistem dengan sumber daya dan sarana tertentu untuk memenuhi tujuan dan sasarannya tanpa melumpuhkan cara dan sumber

daya itu serta tanpa memberi tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksanaannya”.

Dari pendapat di atas mengenai efektivitas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hidayat (2006) yang menjelaskan bahwa : “Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya”.

## 2. Pembahasan

### a) Analisis Fungsi Perencanaan

Pada koperasi Bank BRI , standar kerjanya belum jelas dan lengkap dimana belum tersusunnya anggaran kerja serta laporan-laporan berkala baik lisan maupun tulisan sehingga penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti tenaga kerja pelaksana, penyediaan material, dana peralatan dan waktu pelaksanaan belum efisien dan efektif.

Apabila dalam perencanaan tidak ada standar kerja yang jelas, maka rencana yang telah disusun tidak akan mencapai arah dan tujuan. Untuk itulah standar kerja perlu diatur dan dibuat dengan jelas sehingga penggunaan standar dalam pelaksanaan kerja akan diharapkan dapat membantu terlaksananya kegiatan usaha. Pada koperasi karyawan Bank BRI , masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan kerja yaitu masih terbatasnya tenaga pelaksana, dimana dalam menyelesaikan tugas masih kurang. Ini dapat dilihat berdasarkan pernyataan responden yang menyatakan kurangnya tenaga pelaksana dalam menyelesaikan usaha senilai 20% selain itu masih adanya keterbatasan waktu yang menyebabkan seorang tidak dapat bekerja terus menerus. pernyataan responden tentang standar pelaksanaan kerja perusahaan dapat mengatasi kekurangan tenaga pelaksana dalam menyelesaikan proyek sebanyak 5 (20%) responden menyatakan selalu diatasi oleh pihak Bank BRI , sebanyak 15 (50%) responden menyatakan kadang diatasi oleh pihak Bank BRI dan sebanyak 5 (20%) responden menyatakan kurang diatasi oleh pihak Bank BRI .

Sedangkan keputusan-keputusan dan tindakan pimpinan proyek dalam melaksanakan pekerjaan telah sesuai dengan rencana standar kerja sebanyak 9 (36%) responden yang menyatakan sangat sesuai, sebanyak 9 (36%) responden menyatakan cukup sesuai dan sebanyak 7 (28%) responden menyatakan kurang sesuai dengan rencana standar kerja. Setelah melihat permasalahan di atas dapat diidentifikasi oleh penulis mengenai cara koperasi karyawan Bank BRI dalam mengatasi terbatasnya tenaga pelaksana. Terbatasnya tenaga pelaksana dikarenakan masih terbatasnya pengetahuan sehingga tidak mungkin seseorang merangkap semua pekerjaan untuk mengerjakannya.

Untuk mengatasi hal tersebut maka untuk itu dibutuhkan seorang tenaga ahli dibidang masing-masing unit usaha dan perlunya program pendidikan dan latihan guna meningkatkan efektivitas kerja dalam melaksanakan sasaran program kerja yang ditetapkan. Sehingga pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya akan lebih efisien.

### b) Keterlibatan Bawahan Dalam Proses Perencanaan

Peran serta bawahan dalam menetapkan tujuan bisa berbeda-beda, pada satu ekstrim seorang bawahan mungkin berperan serta hanya dengan ikut hadir ketika pimpinan sedang menentukan tujuan.

Pada ekstrim lainnya, para bawahan mungkin sama sekali bebas untuk menetapkan tujuan mereka dan metode untuk mencapai tujuan itu. Kedua ekstrim ini tampaknya tidak ada yang efektif. Bila para pegawai berperan serta dalam pembuatan perencanaan, maka mereka lebih mungkin untuk mengendalikan kegiatan mereka sendiri untuk menjamin bahwa sasaran tercapai.

Dari pernyataan responden tentang keterlibatan bawahan dalam proses perencanaan sebanyak 17 (68%) responden menyatakan bahwa pihak Bank BRI telah dikomunikasikan dahulu kepada bawahan sedangkan sebanyak 8 (32%) responden menyatakan bahwa pihak Bank BRI tidak mengkomunikasikan dahulu kepada bawahan. Sedangkan dalam hal setiap proses pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan sebanyak 15 (60%) responden menyatakan keputusan telah mengikutsertakan bawahan, sedangkan sebanyak 10 (40%) responden menyatakan bahwa setiap proses pembuatan perencanaan dan pengambilan keputusan pihak Bank BRI kurang mengikutsertakan bawahan.

Jadi peranan komunikasi bagi suatu organisasi sangat penting karena merupakan salah satu alat terpenting bagi aktivitas-aktivitas manajemen. Tanpa komunikasi ide-ide, fakta keterangan serta pengalaman tidak dapat diperlukan. Jadi komunikasi merupakan jalinan pengertian antara pihak satu dengan pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, diperkirakan dan akhirnya dilaksanakan.

Pada Koperasi karyawan Bank BRI , bahwa dalam mencapai tujuan perusahaan, keterlibatan bawahan merupakan peran serta bawahan dalam mencapai sasaran dan menunjukkan tingkat prestasi kerja yang lebih tinggi. Dengan peran serta bawahan akan menyebabkan kemungkinan yang lebih besar bahwa sasaran akan diterima dan sasaran yang telah diterima akan lebih mungkin dicapai dan dapat membawa pada penetapan sasaran yang lebih tinggi membawa pada hasil prestasi yang lebih tinggi.

Disamping dampaknya pada prestasi, keterlibatan bawahan akan membawa pada komunikasi dan pengertian yang lebih antara ketua/manajer dan bawahan. Keterlibatan bawahan dalam proses perencanaan disini, menyangkut bagaimana penetapan standar, membuat anggaran dan membuat laporan-laporan berkala, sehingga apa yang menjadi sasaran dan apa yang direncanakan dapat tercapai secara efisien dan

efektif. Pada koperasi karyawan Bank BRI, keterlibatan bawahan di dalam perencanaan masih kurang baik, karena seperti yang telah dijelaskan pada bab terdahulu bahwa pelaksanaan standar kerja masih kurang efisien dimana anggaran kerja dan anggaran belanja koperasi belum tersusun dengan baik, ini semua akibat dan kurangnya pengetahuan dan kemampuan bawahan. Oleh sebab itu para bawahan perlu banyak keahlian dibidangnya masing-masing. Para manajer membantu para bawahannya untuk meningkatkan pandangan mereka dalam mengatasi rintangan serta kepercayaan kemampuan bawahan.

Berdasarkan pernyataan responden bahwa keterlibatan bawahan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang menyatakan sangat mencapai arah dan tujuan 60% sedangkan yang menyatakan cukup setuju 40%. Ini berarti keterlibatan bawahan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan dapat mencapai arah dan tujuan.

### c) Ketetapan Perencanaan

Ketetapan proses perencanaan akan sangat membantu pelaksanaan suatu usaha. Dengan adanya ketetapan proses perencanaan ini kemungkinan rencana yang telah disusun dapat terprogram dan terarah.

Pada koperasi karyawan Bank BRI, ketetapan proses perencanaan masih kurang, sebab masih adanya usaha yang dalam pelaksanaannya masih belum memenuhi target yang ditetapkan. Dari pernyataan responden tentang ketepatan perencanaan akan sangat membantu pelaksanaan suatu usaha sebanyak 16 (64%) responden menyatakan sangat setuju dan sebanyak 9 (36%) responden menyatakan cukup setuju dengan ketepatan pembuatan proses perencanaan akan sangat membantu pelaksanaan suatu usaha pada Bank BRI.

Sedangkan mengenai keterampilan dan skill yang merupakan factor penunjang utama dalam melaksanakan usaha baik dan segi perencanaan maupun pengawasan sebanyak 21 (84%) responden menyatakan sangat menunjang dan sisanya sebanyak 4 (16%) responden menyatakan cukup menunjang. ini berarti bahwa keterampilan dan skill sangat dibutuhkan dan perlu dimiliki oleh setiap karyawan karena efisiensi karyawan dan aktivitas perusahaan akan tergantung pada keterampilan dan skill karya selain itu adanya kedisiplinan pada diri karyawan karena kedisiplinan merupakan prilaku karyawan yang mengarah pada keinginan yang dicapainya.

### d) Analisis Fungsi Pengawasan

#### 1. Ketepatan Metode

Proses pengawasan yang diterapkan pada koperasi karyawan Bank BRI, menurut manajer koperasi penetapan pedoman/rencana pengawasan, pelaksanaan pengawasan berupa membandingkan hasil kegiatan dengan rencana serta adanya evaluasi dan perbaikan terhadap kelemahan dan kesalahan yang mungkin dijumpai dalam usaha koperasi. Pernyataan responden tentang ketepatan metode Setiap menjalankan aktivitas dan usaha untuk mencapai tujuan perusahaan maka

fungsi pengawasan sangat dibutuhkan. Pengawasan akan bertambah sesuai dengan bermacam-macam jenis usaha dan perusahaan, makin besar perusahaan itu makin sukar dalam proses pengawasan yang dilakukan.

Pengawasan yang ada pada koperasi karyawan Bank BRI bersifat tidak langsung, karena pemilik perusahaan tidak langsung meninjau atau mengawasi kelapangan usaha. Peninjauan kelapangan usaha hanya dilakukan oleh manajemen setingkat manajer, itupun jarang sekali dilakukan.

Tanpa adanya suatu sistem dan pelaksanaan pengawasan yang baik, maka aktivitas perusahaan yang efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuannya tidak akan terwujud.

Dari permasalahan di atas, maka selain menggunakan metode pengawasan langsung sebaiknya juga menggunakan metode pengawasan tidak langsung yaitu dengan melimpahkan wewenang pengawasan kepada pengurus koperasi. Pengawasan tidak langsung ini dilakukan dengan meminta laporan baik lisan maupun tertulis yang merupakan pertanggungjawaban kepada manajer-manajer mengenai pekerjaan yang dilaksanakan sesuai perintah dan tugas yang diberikan manajer kepada pengurus.

Selain itu agar aktivitas usaha yang dijalankan sesuai dengan tujuan dan tidak menyimpang dari usaha, maka hendaklah manajer koperasi melaksanakan prinsip-prinsip pengawasan yaitu :

1. Adanya rencana yang merupakan prinsip pokok yang merupakan suatu keharusan karena pengawasan baru dapat dilakukan bila sudah ada rencana.
2. Pemberian instruksi dan wewenang kepada bawahan, prinsip ini harus ada dan perlu dilakukan karena seringkali bawahan dalam melaksanakan pekerjaan merasa kaku apabila tidak ada petunjuk atau instruksi dari atasannya sehingga pekerjaan yang dilakukan bawahan tersebut kadang untuk mengatasi hambatan tersebut perlu adanya suatu proses pengawasan.

Akhirnya bila hal ini diterapkan pada koperasi karyawan Bank BRI, akan memberikan hasil yakni di mana waktu penyelesaian pekerjaan akan diharapkan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana serta dapat diketahui dengan jelas penyebab penyimpangan-penyimpangan serta partisipasi karyawan/ pengurus koperasi dapat diharapkan.

#### 2. Frekuensi Pengawasan

Setelah melakukan pengawasan dengan melihat proses ketepatan metode maka untuk selanjutnya pengawasan dilakukan dengan melihat bagaimana frekuensi pengawasan itu sendiri yaitu dengan melihat penyusunan perencanaan yang terperinci secara menyeluruh dan sempurna.

Dalam kegiatan/aktivitas yang dilaksanakan yang berhubungan dengan pengawasan, maka permasalahan yang timbul/tampak pada koperasi karyawan Bank BRI adalah pengawasan yang ada pada koperasi karyawan Bank BRI tidak berlangsung secara teratur/continue dan kurangnya jumlah pengawas yang melaksanakan tugas

sehari-hari selain itu, tingkat pengawasan yang dilakukan masih kurang yakni berdasarkan pernyataan responden bahwa pengawasan yang menyatakan satu kali pengawasan 40%, dua kali 20% ini berarti pengawasan dilaksanakan masih kurang.

Untuk membahas dan memperkirakan langkah-langkah apa yang perlu diambil oleh ketua/manajer sepenanggung jawab kegiatan usaha, maka guna mengatasi kendala yang timbul agar tujuan perusahaan dapat berjalan sebagaimana mestinya, yang perlu diperlukan ketua/manajer adalah bagaimana sikap, perhatian serta tanggung jawab di dalam menjalankan perusahaan. Kecakapan dan wibawa seorang pimpinan haruslah dijaga agar dapat menjadi suri tauladan bagi para karyawannya di dalam lingkungan perusahaan.

Dari penjelasan alasan permasalahan di atas, akhirnya sebaiknya frekuensi pengawasan yang dilakukan oleh koperasi karyawan Bank BRI adalah pengawasan secara terus menerus/continue terhadap suatu kegiatan/pekerjaan untuk menjaga agar pekerjaan itu tetap berada dalam batas-batas yang telah ditetapkan. Disamping itu dengan adanya pengawasan yang baik dan teratur, maka apa yang menjadi standar perencanaan yang ditetapkan dapat dicapai.

### 3. Standar Pengawasan

Penggunaan standard dan pelaksanaan pengawasan akan diharapkan dapat membantu melaksanakannya. Pengawasan secara efektif dan efisien karena standar merupakan batasan-batasan untuk melaksanakan tugas-tugas kegiatan dari hasil realitas dan ekonomi rencana yang telah ditetapkan.

Pernyataan responden tentang standar pengawasan, bentuk mekanisme pengawasan yang akan dilakukan koperasi karyawan Bank BRI berdasarkan responden bahwa yang mengatakan pengawasan yang dilakukan atasan 24 %, ini berarti bahwa jika pengawasan dilakukan hanya atasan saja, maka beberapa kegiatan strategi yang seharusnya merupakan tugas pokok pimpinan/manajer menjadi terbengkalai karena pimpinan disini melaksanakan pengawasan tanpa bawahan, pimpinan/manajer terjun langsung dalam pengawasan akibatnya pengawasan terhadap masing-masing bagian kegiatan usaha menjadi sangat terbatas, karena pimpinan melaksanakan tanpa bantuan karyawan lain. Sebaliknya jika pengawasan hanya dilakukan dengan bawahan saja tanpa koordinasi dari pimpinan, karyawan tidak bisa melaksanakan tugasnya dengan baik, untuk itulah sebaiknya pengawasan dilakukan bersama-sama yakni antara pimpinan dan bawahan agar efektivitas usaha dapat tercapai, serta adanya kerjasama dan menciptakan komunikasi secara timbal balik secara vertikal dan horizontal.

Pada dasarnya pengawasan yang dilakukan oleh koperasi karyawan Bank BRI belum efektif sebagaimana permasalahan yang dihadapi oleh koperasi karyawan Bank BRI , di mana kegagalan pengawasan yang disebabkan oleh kurang baiknya penyusunan perencanaan maka otomatis pengawas tidak bisa dilakukan dengan baik pula, maka koperasi karyawan

Bank BRI tidak bisa melakukan perbandingan hasil standar/perencanaan yang baik.

### 3. Kesimpulan

1. Koperasi Karyawan Bank BRI standar kerjanya masih terbatas pada tenaga pelaksana, waktu serta masih adanya unit-unit usaha yang berhubungan dengan pihak luar tanpa sepengetahuan ketua.
2. Koperasi Karyawan Bank BRI , dalam hal proses perencanaan masih kurang baik seperti yang telah dilaksanakan pada masalah-masalah pelaksanaan standar kerja yang masih kurang efisien, akibatnya anggaran kerja dan anggaran belanja koperasi belum disusun dengan baik.
3. Koperasi Karyawan Bank BRI , dalam hal ketepatan proses perencanaan masih kurang terlaksana sebab, masih adanya usaha yang dalam pelaksanaannya belum memenuhi target yang ditetapkan mi dapat dilihat pada masalah yang dihadapi pada standar kerja, keterlibatan bawahan yang belum efisien dan efektif.
4. Pada Koperasi Karyawan Bank BRI , dalam ketepatan metode pengawasan yang dilaksanakan hanya metode pengawasan langsung sehingga sistem pengawasan yang dilaksanakan kurang terarah dan tidak tepat sasaran.

### 2. Saran

1. Untuk mengatasi terbatasnya tenaga pelaksana maka dibutuhkan seorang tenaga ahli dibidang unit-unit usaha dan perlunya program pendidikan dan latihan guna meningkatkan efektifitas kerja.
2. Untuk mengatasi masalah keterbatasan tersebut maka setiap bawahan perlu banyak keahlian dibidangnya masing-masing.
3. Agar proses perencanaan dapat berjalan sesuai rencana maka terlebih dahulu ditetapkan dahulu jenis usaha sehingga faktor ini merupakan dasar utama dalam menetapkan rencana dan untuk membuat suatu perencanaan haruslah dipikirkan secara matang dan jauh ke depan, agar resiko kemungkinan mengalami kegagalan dapat diperkecil.
4. Untuk mengatasi masalah ketepatan metode dalam pengawasan yang dihadapi oleh Koperasi Karyawan Bank BRI maka sebaiknya selain menggunakan metode pengawasan langsung juga menggunakan pengawasan tidak langsung guna mencapai hasil yang optimal disamping metode pengawasan langsung dan tidak langsung yang akan memberikan hasil yakni waktu penyelesaian pekerjaan akan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana.

### Daftar Pustaka

- [1] George R.Terry, 2000, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan, Perilaku Organisasi*, (alih bahasa Malayu Magdalena Jamin), Erlangga, Jakarta.



- [2] Hidayat, 2006. *Diagnosis Kinerja: Mengenal Penyebab Kinerja Buruh. Dalam A. Dale Tample (ED). Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis Kinerja*. Alih bahasa Cikmat, Elex MK., Jakarta.
- [3] Hani Handoko. T, 2000, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*, Cet. 1. Universitas Brawijaya Malang.
- [4] Harold Koont/Cyril o' Donnel/IT-leinz weihrich, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan. Edisi Revisi*. (alih bahasa Retno Kusuma), PT Bumi Aksara, Jakarta.
- [5] Manullang, 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 7, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- [6] Robert J. Mockler, 2000, *Membangkitkan Semangat dan Gairah Kerja Karyawan*, (alih bahasa Malayu Magdalena Jamin), Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- [7] Rusdy A. Rivai, 2004, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Edisi, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- [8] Streers, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Konsep dan Implementasi dalam Organisasi Publik*. (alih bahasa Alwi Hidayat), Edisi ke 5, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- [9] Stoner James AF, 2000. *Dasar-dasar dan Manajemen*. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.